Il existe différents types de salles de réunion, selon le type de réunion, qu'il faut ou pas réserver

Getronics
a KPN company
Winner 1st prize
Facility Management
Project of the year 2011

Le change management en guise de défi

La société ICT Getronics a défini « le nouveau travail » comme une mission multifacettes : le bien-être des collaborateurs, l'attraction de jeunes et nouveaux talents, l'optimalisation des coûts et l'utilisation de son propre projet comme « showcase » et fonction d'exemple vis-à-vis des clients de la société. Le projet a été baptisé NWOW (New World of Work).

Eduard CODDÉ

Le concept part de la culture d'entreprise et soutient le 'travail où et quand on le souhaite'. NWOW est composé de 3 volets : un volet de coordination qui vise à renforcer les liens entre la société et les collaborateurs, un volet ICT qui permet de travailler partout et le volet RH. L'attractivité du lieu de travail est fortement liée à l'image de la société et est déterminante dans la transmission de la 'Corporate Culture' aux collaborateurs. Un projet de déménagement est à la base de l'intention d'introduire 'le nouveau travail' à un rythme accéléré. « Le nouveau travail n'est plus nouveau depuis longtemps déjà », constate Marc Dick, Director Finance & Administration. « L'acceptation par le top management est le facteur déterminant pour qu'il fonctionne pleinement. »

Evaluation des processus

La préparation est extrêmement importante. Rien ne doit être laissé au hasard. L'introduction du NWOW est dès lors allée de pair avec une réflexion approfondie sur les processus. Tout d'abord, une information a été récoltée sur l'organisation existante. Ceci via AOS Studley et des collaborateurs propres.
Il est apparu que 'se réunir' était déjà l'activité essentielle pour laquelle le siège principal d'Evere était utilisé. Dans 70 à 75 % des cas, il s'agissait de réunions informelles de 2 à 4 personnes qui duraient 0,5 à 1 h. L'aménagement de l'espace du bâtiment n'était plus du tout en phase avec son utilisation réelle. « Ce fut une constatation interpellante », explique Ivan Cols, qui faisait partie du groupe de travail 'Facilities & Design'. « Il était évident que le nouvel espace devait être aménagé en fonction des activités. AOS Studley a ensuite fait des propositions. »
Ces propositions ont débouché sur des clusters formés des personnes qui collaboraient le plus les uns avec les autres. Ces clusters ont été intégrés au plan-masse comme des taches. S'en est suivi le calcul du taux d'occupation exprimé en pourcentage par cluster et de l'espace de réunion nécessaire par cluster.

Ergonomie & bien-être

L'aménagement a été abordé en fonction du profil avec des tests de mobilier dans l'ex-siège principal. Le choix des sièges et des couleurs a été filtré. Comme il n'est pas possible de tout tester, des simulations 3D ont joué un rôle important dans l'harmonisation des couleurs et des matériaux.
L'apport du comité pour la sécurité et la santé était ici aussi important.

Il a ainsi été possible, pour des raisons hygiéniques, de choisir un clavier personnel puisqu'un clavier partagé pour un poste de travail flexible peut propager des bactéries parmi les collègues. L'attribution d'un clavier personnel a des conséquences sur le format des casiers personnels qui devaient être plus profonds.

Économies drastiques au niveau des imprimantes

Getronics a opté, lors du déménagement, pour une impression centralisée au moyen de 4 imprimantes multifonctionnelles identiques. Ce choix a généré une économie de 58 %. Cette économie remarquable s'explique par l'introduction de l'impression 'follow me', qui garantit que les documents imprimés soient effectivement pris. Vu que l'imprimante ne se trouve pas à côté de l'utilisateur, on réfléchit davantage à la nécessité d'imprimer. Les MFP sont réglés de série pour permettre l'impression noir/blanc recto/verso.Un écran est installé près des imprimantes indiquant l'économie de CO_2 réalisée grâce à la consommation moindre de papier et donc le nombre d'arbres sauvés. Les économies se font sentir au niveau de la consommation de papier et d'encre, des coûts d'entretien pour les imprimantes, de la facture d'énergie et des coûts cachés de personnel. « Auparavant, les collègues situés à proximité des imprimantes étaient toujours gênés par des questions sur les problèmes d'impression », remarque Marc Dick. « Désormais, les personnes de la réception font une ronde quotidienne pour remplir l'appareil de papier et de blocs de cire. L'impression se déroule ainsi sans perturbation. »

La mobilité comme critère de sélection

Dans la recherche d'une nouvelle implantation, la 'mobilité' était, avec la disponibilité et le coût, un des 3 principaux critères de sélection. Concrètement, cela signifie de bonnes liaisons avec le transport public et une préférence affirmée pour une situation à proximité d'une station. Le siège principal de Getronics se situe à 100 m à peine de la station de Diegem. « NWOW s'inscrit aussi dans le plan d'action ESR de notre société », souligne Marc Dick. « Ceci implique entre autres que nous voulons réduire le nombre de déplacements en utilisant des techniques modernes telles que la vidéoconférence, et éviter le gaspillage d'énergie et la pollution dues à l'immobilisation dans les files. »

200 desks ont été prévus mais au total il y a quelque 400 places mises à disposition pour travailler grâce à des possibilités d'utilisation très flexibles. « Par beau temps, il est même possible de travailler autour du bâtiment grâce au réseau WiFi et aux petits bancs disposés sur le gazon », déclare Ivan Cols avec enthousiasme.
« La communication est essentielle pour la réussite d'un projet tel que NWOW », confirment nos deux interlocuteurs. « Impliquer les gens, expliquer pourquoi quelque chose va se produire, permet de faire disparaître les écueils et l'angoisse automatique face au changement. La réalisation d'un programme strictement défini à court terme est une autre composante du succès. Lorsque le bâtiment a été acquis, tout était prêt et cela fonctionne bien mieux qu'une modification pas à pas. »

Implémentation verte

La nouvelle implantation pour le siège principal de Getronics date de 2001 et était pourvue de sols techniques et de plafonds surbaissés. Bien que le bâtiment soit loué, il a bénéficié sur initia-

La bibliothèque est un des lieux favoris pour la réflexion et la concertation

L'attribution d'un clavier personnel a eu un impact sur les casiers personnels

tive propre de la société d'un 'make-over vert'. C'est ainsi que tous les interrupteurs électriques ont été remplacés par des détecteurs de mouvement afin d'exclure tout gaspillage d'énergie dû à un éclairage allumé inutilement. Le choix des armatures d'éclairage constitue une autre contribution au fonctionnement peu énergivore. Le souci écologique ne se limite pas au bâtiment. Moins se déplacer vers le bureau et utiliser les nouvelles techniques ont une influence positive directe sur la consommation d'énergie.
Autre exemple d'une attitude 'verte' : le placement de 13 îlots pour la collecte de déchets au lieu de la poubelle individuelle habituelle. Ce choix génère une économie sur les coûts de nettoyage globaux et limite l'usure du revêtement de sol (tapis souillé par des taches autour de la poubelle). Marc Dick nous confie encore une anecdote : « Au départ, trois codes couleurs pendaient au-dessus des îlots pour le tri des déchets. Dans la mesure où ils étaient différents de ceux auxquels les collaborateurs étaient habitués à la maison, ils apportaient la confusion. Désormais, des logos développés en interne informent les collaborateurs par le biais d'écrans dans le bâtiment. »

Le « Change Management est crucial pour la réussite d'un tel projet »

Mode d'emploi

Pour Marc Dick, ce n'est pas l'implémentation du nouveau travail qui constitue LE défi pour l'entreprise, mais bien la prise en compte individuelle de la nouvelle situation. « Le change management est crucial pour la réussite d'un tel projet », souligne-t-il. « Les gens doivent apprendre à utiliser le nouveau travail et les techniques qui y sont associées. C'est ainsi que l'utilisation de la vidéoconférence en remplacement de la réunion physique traditionnelle demande une adaptation. Getronics a organisé pour la cause des sessions d'information. »
Dans le nouveau bâtiment, toutes les salles de réunion sont toujours prêtes à être utilisées. Les bureaux de direction ont disparu parce que ce sont justement les membres de la direction qui sont les moins présents dans leur bureau et les plus impliqués dans les réunions. Les salles de réunion sont équipées de 'smartboards' au lieu des 'vieux' flipcharts. « Ceci n'exclut pas seulement les déchets de papier, mais accroît aussi la protection de l'information confidentielle dans la mesure où les notes ne traînent pas quelque part en route », argumentent nos hôtes.
Autre point positif pour la protection de l'information : grâce à la clean desk policy, les factures et autres documents importants ne sont plus visibles par tout qui passe à proximité.

Libre choix

« NWOW, ou le nouveau travail en général, ne signifie pas que l'on chasse les collaborateurs du bâtiment ! », affirme Marc Dick. « Tout le monde peut travailler à la maison, mais celui qui préfère travailler au bureau est ici le bienvenu. L'autodiscipline et l'auto-organisation sont inhérentes au NWOW, comme le coaching virtuel par le management. Le 24 décembre 2010, nous avons enregistré le taux d'occupation le plus bas avec à peine 15 personnes en raison des fortes chutes de neige. »
NWOW a également été l'occasion de développer une politique relative au calcul des coûts liés au travail à domicile. Ceci sur base d'un business case débouchant sur la répartition des collaborateurs en 3 catégories selon la part de travail effectuée à domicile ou à l'extérieur. Une indemnité mensuelle forfaitaire a été retenue. L'achat groupé de chaises de bureau pour le travail à domicile n'était pas une option parce que ceci aurait mené à une administration pour le suivi des chaises et leur récupération lors du départ d'un collaborateur. De plus, du mobilier déjà utilisé aurait été imposé aux nouveaux collaborateurs. Marc Dick : « A l'avenir, on étudiera sérieusement une contribution à l'achat d'appareils personnels par les collaborateurs. L'utilisation d'un seul appareil pour le travail et le privé n'est pas seulement pratique, mais permet aussi à tout le monde d'effectuer les meilleurs choix en fonction des perceptions individuelles ! »

Effet favorable

La 'clean desk policy', qui fait partie de NWOW, exclut que l'on mange encore sur le lieu de travail. Tout le monde utilise désormais l'espace chaleureusement aménagé pour prendre le lunch, ce qui favorise en outre les contacts réciproques. Grâce à la réalisation de ce projet, l'organisation facilitaire est libérée des déménagements internes et peut se concentrer sur l'accroissement de l'efficacité de fonctionnement. On note une économie de 24 % sur l'aspect facilitaire.
Après 9 mois d'application, le NWOW a généré de nouveaux contrats et attire de nombreux nouveaux contacts désireux de le découvrir. 'Le 'change management' est le premier pas inévitable qui doit être effectué et pour lequel Getronics propose du consulting. Les clients existants viennent aussi plus souvent en visite depuis que le nouveau siège principal a été mis en service. ■

Pour Marc Dick, Director Finance & Administration, l'implémentation du « nouveau travail » n'est pas LE défi majeur pour l'entreprise, mais plutôt une démarche d'adaptation personnelle à la nouvelle situation créée.